

6. Caracterización de las cooperativas agroalimentarias de la región de La Araucanía en Chile

GUSTAVO ADOLFO ARAVENA PAILLALEF*

LUIS EDUARDO TORRALBO BARRÍA**

JULIO TEREUCÁN ÁNGULO***

SILVANA MARÍA ALEJANDRA CATRILAF GONZÁLEZ****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.288.06>

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo efectuar una caracterización diagnóstica de la situación de las cooperativas agroalimentarias de la región de La Araucanía en Chile. Para ello se levantó información *in situ*, en las diferentes comunas donde se localizan las mismas. En el estudio realizado en sus fases de gabinete y terreno participaron profesionales de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales, Instituto de Agroindustrias, Facultad de Educación, Ciencias Sociales y Humanidades, de la Universidad de La Frontera; así como de la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub. Este trabajo de caracterización fue financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) a través de licitación pública. En total se levantó información respecto de 105 cooperativas en diferentes territorios de la región de La Araucanía. De ese total de organizaciones cooperativas, el 75 % se encontraban activas; el 69.5 % operativas y en funcionamiento. La participación de las mujeres alcanza un 42.6 % e incluso en algunas de ellas las cooperativas están conformadas solamente por mujeres. Una característica relevante de estas organi-

* Doctor en Procesos Sociales y Políticos en América Latina con mención en Economía. Profesor en la Universidad de Chile y Universidad de la Frontera.

** Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas. Docente de la Universidad de La Frontera, México.

*** Doctor en Antropología Social. Profesor Asociado del departamento de Trabajo Social de la Universidad de La Frontera-Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2249-3737>

**** Magíster en Innovación y Gestión Agroalimentaria por la Universidad de La Frontera.

zaciones está dada por la población indígena mapuche, adscribiéndose a ello el 76.1 % de las organizaciones consultadas. El 47.9 % de las cooperativas tiene menos de 10 socios. Se detectaron brechas en los aspectos económicos y tecnológicos, surgiendo como necesidad desarrollar capacitaciones en aspectos contables y financieros, comercialización, capacitaciones, transferencia tecnológica, agregación de valor, innovación, entre otros. Se opera bajo la lógica de la confianza, careciéndose de protocolos de control de gestión. La confianza sería un factor determinante del éxito o fracaso de las cooperativas. Son escasas las que cuentan con un manual de procedimientos. Los principales rubros productivos son: frutales y producción de berries, productos hortofrutícolas elaborados, hortalizas, cereales, leguminosas, flores y plantas ornamentales, ovinos y caprinos, servicios, agroturismo y artesanía. Las cooperativas en Chile han sido reimpulsadas desde la política pública y se vislumbran como alternativa de una economía social para el desarrollo sostenible de la agricultura familiar campesina.

Palabras clave: *agricultura, economía social, cooperativas.*

Introducción

Las cooperativas en Chile tienen larga data histórica; sin embargo, por diferentes circunstancias histórico-políticas, las mismas han pasado por diferentes etapas y complejidades, desde la promoción de parte del estado, hasta su desincentivo por el mismo, y más recientemente su nueva promoción, lo cual posiblemente se configure como una política de estado, por cuanto gobiernos de diferentes orientaciones político-ideológicas las han promovido nuevamente. Hubo una época en que muchas cooperativas agroalimentarias desaparecieron debido a esas circunstancias antes identificadas. Sin embargo, ahora han emergido nuevamente las mismas y se les ha valorizado como una organización viable especialmente para la agricultura familiar campesina. Es por ello que era requerido conocer la situación actualizada de las cooperativas en Chile, motivo por el cual la Fundación para la Innovación Agraria (entidad dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile), mediante licitación pública solicita a diferentes universidades del

país el investigar sobre ello. En el caso nuestro, por ubicarse la Universidad de La Frontera en el territorio de la región de La Araucanía en Chile, se le encomienda el trabajo de levantamiento de información que permita caracterizar y analizar las mismas dentro de este territorio político-administrativo del país. Es en ese contexto que se circunscribe este trabajo, en el cual se hace referencia a la metodología de trabajo empleada para el levantamiento de información, la presentación y discusión de resultados, con las correspondientes conclusiones obtenidas al respecto. Las cooperativas agroalimentarias son una alternativa a otras formas de organización promovidas anteriormente desde el estado de Chile, tales como las sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, comités de agricultores con iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos y otras figuras legales. Sin embargo, a partir de una modificación de la ley de cooperativas del año 2004, junto a otros cambios legales posteriores se ha facilitado la generación y viabilidad de las mismas. El modelo cooperativo ha funcionado exitosamente en otros países del mundo, en los cuales el agricultor se dedica básicamente a producir y es la organización la que se dedica a comercializar. Además de las condicionantes que se generen desde el estado, también para el buen funcionamiento de las mismas se requiere de ciertas condicionantes culturales de parte de los socios a fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Materiales y métodos

El trabajo de levantamiento de información se inició con la revisión y análisis de una base de datos de cooperativas de la región de La Araucanía en Chile, provenientes del Ministerio de Economía y Turismo, Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Corporación de Desarrollo de La Araucanía y del Instituto de Agroindustrias de La Universidad de La Frontera. El cruce de información de las bases de datos permitió establecer un total de 306 cooperativas en los rubros campesino, agrícola, agropecuaria y turismo rural según la clasificación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2021). De ellas, 160 estaban activas y vigentes, siete activas en constitución y 139 figuraban como inactivas y vigentes. El universo estimado de

alcance de la investigación se uniformó con la base de datos proporcionada por la Fundación de Innovación Agraria (FIA), y que se configuró como el referente principal de actualización de información, así como también del levantamiento de datos.

El procedimiento de acceso y actualización de información fue: (a) revisión de información contemplada en la base de datos de trabajo, que permitió establecer una uniformidad de criterios considerados y tipo de antecedentes disponibles; (b) distribución de cooperativas según territorios de localización en la región de La Araucanía y asignación de responsabilidades por integrante del equipo de trabajo; (c) contacto inicial con las cooperativas para explicitación de objetivos del estudio, disponibilidades de participación y planificación de visitas en terreno. En casos que no fuese posible el contacto directo, se coordinó el acceso a campo con la red de instituciones y programas que dispone la Universidad de La Frontera, especialmente municipios y la red de programas y oficinas del INDAP en la región; (d) contacto mediante modalidad telefónica o virtual y en caso de no ser posible ello, se efectuó visita en terreno para la actualización de datos de las cooperativas, según formato establecido por la FIA para tales efectos; (e) supervisión aleatoria de cooperativas por parte de profesionales y la coordinación del estudio para asegurar la correcta aplicación del instrumento de actualización de información. El registro actualizado por cooperativa fue ingresado por cada profesional a una base de datos online, para posteriormente uniformar y validar su contenido, así como también la construcción del producto final, dado por la identificación de cooperativas en operación y base de datos actualizada. El formato de presentación de la base fue Excel, para categorizar la información y su uso en torno a las variables contenidas. De igual manera el producto se entregó en formato Word para sus usos específicos en términos descriptivos. Durante la fase de terreno se aplicó un procedimiento de consentimiento informado, con consideraciones éticas relevantes con base en formatos del Comité de Ética de la Universidad de La Frontera. Cabe señalar que, considerando el contexto de pandemia, los profesionales de terreno dispusieron de todas las medidas de bioseguridad necesaria para el adecuado desarrollo de las actividades. De igual forma se coordinó con las cooperativas los lugares de reunión para asegurar condiciones óptimas para los profesionales y personas entrevistadas.

Para la generación de competencias específicas en prospección y diagnóstico, el equipo del proyecto y la entidad que participó en el levantamiento de trabajo en terreno (Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub), se efectuó una capacitación inicial con el objetivo de generar una base común de conocimiento e información referente al producto a desarrollar con las cooperativas en el marco del estudio, es decir, el levantamiento de información basal *in situ*. La capacitación incluyó sesiones sincrónicas con profesionales calificados de la Universidad de La Frontera y material complementario de uso y consulta del equipo vinculado al estudio, lo cual fue alojado virtualmente en las plataformas de uso de la universidad.

La herramienta de prospección y diagnóstico de trabajo directo utilizada con las cooperativas fue proporcionada por la FIA, por lo que se estableció la coordinación respectiva para la capacitación en el uso de la herramienta y contenidos vinculados a cooperativismo. La capacitación en prospección y diagnóstico se realizó de manera virtual, dadas las condiciones de crisis sanitaria al momento de levantar la información.

La capacitación, además de los elementos anteriores, consideró también un curso breve en bioseguridad, permitiendo la realización del trabajo de campo en condiciones óptimas. Esta capacitación fue realizada por personal especializado de la Universidad de La Frontera, a través de la Unidad de Prevención de Riesgos, y consideró a la totalidad del equipo de trabajo de la Universidad de La Frontera y de la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub.

Del mismo modo, y dado el contexto indígena e intercultural existente en la Araucanía, se generó y capacitó en un protocolo de actuación de los profesionales en terreno, permitiendo resguardar las condicionantes culturales, al momento de realizar la recolección de datos en las distintas comunas de la región de La Araucanía.

La coordinación con las cooperativas para las visitas en terreno consideró los siguientes componentes: un primer elemento metodológico de base para el desarrollo del estudio y los productos considerados fue la distribución del territorio de la región de La Araucanía para la operacionalización del trabajo de campo. Para ello se tomó como referente la distribución territorial realizada en la Estrategia de Desarrollo Regional del Gobierno Regional de La Araucanía 2010-2022 (Gore Araucanía, 2011), que vincula a cada una de las comunas en términos de condiciones parti-

culares de los territorios. En tal sentido, la distribución de territorios y comunas fue la siguiente:

- Territorio de Temuco y Padre Las Casas: comunas de Temuco y Padre Las Casas
- Territorio Cautín Sur: comunas de Freire, Loncoche, Gorbea, Pitrufquén
- Territorio Araucanía Andina: comunas de Vilcún, Curacautín, Melipeuco, Cunco, Lonquimay
- Territorio Araucanía Lacustre: comunas de Pucón, Villarrica, Curarrehue
- Territorio Intercultural de Ríos y Mar: comunas de Saavedra, Carahue, Nueva Imperial, Teodoro Schmidt, Toltén
- Territorio Malleco Norte: comunas de Angol, Renaico, Collipulli, Ercilla
- Territorio Nahuelbuta: comunas de Purén, Los Sauces, Traiguén, Galvarino, Chol-Chol, Lumaco
- Territorio Valle Central: comunas de Victoria, Perquenco, Lautaro

Un segundo elemento metodológico estuvo dado por la identificación de las cooperativas y los datos de contacto de ellas; ámbito que quedó resuelto con información verificada en los casos en que esta no se ajustaba a lo consignado en la base de datos y en el desarrollo de la planificación específica, de la aplicación de instrumentos de actualización de datos y herramientas de levantamiento de información.

A partir de lo anterior, el tercer momento metodológico fue el establecimiento de la planificación del trabajo por territorio y comunas. El establecimiento de la planificación, coordinación con las cooperativas y mecanismos de control de procesos estuvo dado por el equipo de la Universidad de La Frontera, y la aplicación en terreno de la herramienta de prospección y diagnóstico para el levantamiento de la información, por la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub.

Supervisión y control de proceso: se dispuso de una planilla “tipo” para efectos de digitación de la información recopilada en las visitas a terreno, la cual estuvo disponible y actualizada cada semana por los profesionales

de terreno, de tal forma de asegurar el control de calidad de cada una de las actividades. La planificación consideró para cada profesional de terreno una asignación semanal con el número de cooperativas a visitar, para monitorear de forma permanente el proceso y reuniones con el equipo de terreno, para comprobar que todas las preguntas fueran respondidas y que todas las respuestas se registraran correctamente.

En términos procedimentales la aplicación de la herramienta de prospección y diagnóstico consideró los siguientes componentes de proceso:

- *Visitas técnicas en terreno:* Las visitas técnicas estuvieron acorde a la planificación por territorio y comunas en la región de La Araucanía, lo que fue ejecutado por profesionales de la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub, quienes asignaron dos coordinadores en terreno y cinco profesionales responsables de la aplicación de la herramienta, todos con experiencia de trabajo en organizaciones de la economía social y además con las capacidades necesarias para lograr cercanía con cada organización. Los profesionales de terreno con supervisión permanente de los coordinadores agendaran semana a semana las visitas técnicas para la aplicación de la herramienta, lo que fue compartido permanentemente con el equipo de trabajo de la Universidad de La Frontera.

Se enfatiza que a nivel de gestión de procesos ello fue supervisado y evaluado por el equipo de la Universidad de La Frontera. Las visitas técnicas consideraron la actualización de información de la cooperativa y/o complementación de información y la aplicación del instrumento de prospección y diagnóstico.

El objetivo del trabajo fue generar información y reflexión desde los actores sobre la situación actual de las cooperativas, así como también la construcción de escenarios posibles que permitan su proyección y/o procesos de mejora en razón de sus objetivos (Godet, 1997). Para ello se consideraron componentes como: gobernanza, propósitos, gestión financiera, modelo de negocios, componentes productivos y/o servicios, representación de intereses, indicadores de funcionamiento (financieros, organizacionales, motivación de socios, actores o instituciones de vinculación, competencias técnicas, entre

otros), análisis de variables críticas, escenarios de actuación, soluciones de mejora y proyección de futuro.

Las contrapartes participantes por las cooperativas son al menos un integrante del consejo de administración / directorio, junta de vigilancia, gerencia / administración y responsable contable, asesores profesionales / técnicos.

- *Registro de información.* El formato de registro estuvo dado por la herramienta de prospección y diagnóstico proporcionados por la FIA, el cual estuvo centralmente establecido en un sistema online de ingreso de información, permitiendo que cada profesional de terreno efectuará oportuna y periódicamente el registro de información correspondiente. Los datos en papel fueron entregados a la coordinación de la consultoría, de tal forma que permitiera implementar procesos de validación, uniformidad de datos, verificación de información en los casos que correspondía y respaldo de los mismos.
- *Seguimiento y control.* Desde el equipo de la Universidad de La Frontera se desarrollaron mecanismos de supervisión aleatoria a las visitas realizadas por parte de la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub, así como el control de procesos de trabajo de campo, de tal forma que ello permitiera la óptima aplicación de la herramienta de diagnóstico y prospección con cada una de las cooperativas. Del mismo modo esta supervisión permitió garantizar la fidelidad y el resguardo de la información obtenida.

Ahora bien, en la sistematización de los resultados de la aplicación de la herramienta prospectiva y diagnóstica se consideraron los siguientes aspectos de trabajo:

- Los insumos de sistematización es la base de datos cualitativa y cuantitativa de la herramienta de prospección y diagnóstico, aplicada a la totalidad de las cooperativas de la Región de La Araucanía. Esta base de datos, previo a la sistematización, fue depurada con uniformidad de criterios y contenidos, validada y procesada por el equipo encargado de esta función.

- La propuesta de sistematización considera como unidad base la cooperativa, la comuna y el territorio de localización, permitiendo establecer particularidades en virtud de escenarios contextuales comunes.
- La sistematización retroalimenta el proceso de análisis para la planificación, seguimiento y evaluación; aporta insumos que permiten la toma de decisiones adecuadas y posibilita a las organizaciones, técnicos y profesionales superar las dificultades con base en una experiencia y en el contexto prospectivo visualizar escenarios futuros, especialmente de mejora y proyección (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2004).

Para el análisis de información cuantitativa se trabajó principalmente con estadística descriptiva sobre variables que permitieron su cuantificación y cuando fue necesario, elementos de correlación inferencial. El análisis cualitativo se sustentó en el análisis que habitualmente se utiliza para estos fines. El resultado final fue un informe de sistematización de resultados de prospección y diagnóstico de las cooperativas de la región de La Araucanía en los territorios considerados en el estudio. Finalizado el trabajo, se efectuó un webinar para la difusión de resultados, vía plataforma online dadas las condiciones de pandemia en el país. Durante todo el proceso de desarrollo del estudio, se efectuó a lo menos una reunión semanal, destinada exclusivamente a revisión de procesos, retroalimentación del trabajo en desarrollo, tanto a nivel de gabinete como de terreno, evaluación de avances y resultados obtenidos, intercambio de experiencias y otros pertinentes para el buen desarrollo del trabajo encomendado. En cada reunión se aplicó protocolo de trabajo en uso de plataforma, en el caso de reuniones vía Red Reuna Zoom o de otro medio virtual institucional.

Resultados

A continuación, se da cuenta de algunos de los principales resultados del estudio referido a la aplicación de una herramienta de prospección y diagnóstico de las cooperativas de la región de La Araucanía, encomendado por la Fundación para la Innovación Agraria, a la Universidad de La Frontera a

través de licitación pública, código ULC-2020-044. En el trabajo realizado, en sus fases de gabinete y terreno, participaron profesionales de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales, Instituto de Agroindustrias, Facultad de Educación, Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de La Frontera; así como de la Cooperativa de Trabajo Araucanía Hub. En total se levantó información referida a 105 cooperativas localizadas en los diferentes territorios de la región de La Araucanía.

Del total de cooperativas analizadas en la región de La Araucanía, el 75 % de ellas se encuentra activa; sin embargo, solamente el 69.5 % de las mismas se encontraba en funcionamiento, por cuanto entre otros han experimentado problemas vinculados a la no regularización de sus estatutos (marco normativo de funcionamiento), conflictos internos que las han mantenido inactivas, o ha disminuido el número de socios activos, que no ha permitido la continuidad del trabajo asociativo. La participación de mujeres en las cooperativas alcanza a un 42.6 %, cuyo porcentaje está dado principalmente por la existencia de algunas cooperativas constituidas solo de mujeres, ya que al considerar cooperativas donde sus socios son hombres y mujeres este porcentaje disminuye aproximadamente en un 50 %. La incorporación de jóvenes menores de 35 años es limitada en las cooperativas de la región, alcanzando ello a un 12.08 %, y la edad promedio de los asociados a las cooperativas es de 48.4 años.

Una característica relevante de las cooperativas en la región de La Araucanía está dada preferentemente por la presencia de población mapuche, adscribiéndose a ella el 76.1 % de los representantes de las organizaciones consultadas. En términos de localización de estas, el 78.1 % de las cooperativas está en la provincia de Cautín en la región de La Araucanía, y específicamente las comunas de Temuco, Padre Las Casas, Vilcún, Imperial y Freire concentran el 42.8 % de las cooperativas en funcionamiento.

El tamaño de las cooperativas es pequeño en la regularidad de las comunas de la región de La Araucanía, teniendo el 47.9 % una cifra de 10 o menos socios, y por otra parte respecto de las proyecciones de crecimiento, estas son nulas o bien en un máximo del 30 %, siendo pocos los casos que enuncian un porcentaje mayor en los próximos cinco años.

Si bien en los estatutos de las cooperativas existen todas las instancias vinculadas con la estructura de funcionamiento de las mismas, tales como

junta general de socios, consejo de administración, junta de vigilancia y gerencia de la cooperativa; en la práctica funcionan preferentemente la junta general de socios y el consejo de administración, aunque en muchos casos el funcionamiento recae en el gerente-administrador, y también es mencionado en este rol el presidente de la cooperativa; ello es bastante habitual de encontrar en la realidad.

La participación de los socios activos es un elemento destacable en las cooperativas (más del 50 % de asistencia en la regularidad de las cooperativas), como asimismo la mantención del sistema de cuotas al día (83.5 %), y la presencia/existencia de documentos disponibles para los socios en las juntas generales, lo que da cuenta de un cierto grado de transparencia. No obstante, los aspectos de capacitación e inducción en cargos de responsabilidad, gestión de recursos humanos y plan estratégico de las cooperativas se presentan como debilidades en la generalidad de las organizaciones consultadas.

Los principios asociados al cooperativismo vinculados a igual posición y votación de los miembros de las cooperativas, el acceso a información, los mecanismos de elecciones transparentes y membresía abierta y voluntaria se encuentran definidos en los estatutos y en los componentes procedimentales de la generalidad de las cooperativas.

Un 20 % (22 cooperativas) realiza actividades de incidencia política y lobby, de las cuales 13, un equivalente al 65 % de las que sí realiza este tipo de actividades, han logrado negociar y aprobar propuestas importantes para las cooperativas ante los tomadores de decisiones, como gestiones para resolución sanitaria, pavimentación de caminos, firmas de contratos con grandes entidades, apoyo comercial y otros. El 10 % de las cooperativas encuestadas cuenta con algún miembro o empleado en su cooperativa con la experiencia y conocimientos necesarios para compartirlos con otras organizaciones, especialmente en aspectos productivos, administración y legislación cooperativa, interculturalidad e incidencia política.

Respecto de la gestión financiera, se evidencian brechas asociadas a la insuficiente capacidad para superar procesos internos, vinculados a la formalización de actividades para desarrollar eficientes y eficaces procesos de gestión; siendo necesario desarrollar capacitaciones y asesorías en aspectos contables, financieros y de comercialización. Mayoritariamente las coope-

rativas disponen de un contador externo, quien realiza todas las funciones referidas a flujos de dinero asociados a ingresos y egresos. Se evidencia que es habitual operar bajo la lógica de la confianza, careciéndose mayoritariamente de protocolos de control de gestión. La confianza sería un factor determinante del éxito o fracaso de las organizaciones. Por otra parte, son escasas las cooperativas que cuentan con manual de procedimientos.

Respecto de los presupuestos, son escasas las cooperativas que ingresan los mismos a un software de contabilidad para generar informes de monitoreo financiero. Sin embargo, en un número significativo de las organizaciones, los informes financieros que levanta el contador son utilizados para adoptar decisiones operativas, que implican el uso de recursos económicos. En general los consejos de administración utilizan los informes financieros para tomar decisiones estratégicas. No obstante, se constata que un bajo número de cooperativas efectúa lo anterior; existiendo brechas significativas con aquellas cooperativas menos desarrolladas. Los registros de información contable en general están desfasados y los mecanismos de control de gestión financiera son prácticamente inexistentes. Los activos fijos suelen no estar inventariados y tampoco existen seguros comprometidos respecto de ellos frente a la eventualidad de siniestros de diferente naturaleza, por lo que falta ahí desarrollar una cultura organizacional de prevención.

En lo referido a servicios asociados, en general son escasas las cooperativas que suministran ello a los cooperados y las que sí lo realizan, normalmente se circunscriben a lo tradicional: adquisición y suministro de fertilizantes, semillas e insumos en general, almacenar y procesar productos, y soporte para la comercialización y mercadeo. Algunas de las cooperativas son una instancia de crédito y ahorro. A ellos se agregan servicios intangibles tales como asesorías, capacitación y transferencia tecnológica. Sin embargo, la mayor tendencia de las cooperativas que se encuentran operativas es a comprar insumos productivos en conjunto y acopiar para la venta ya sea en común o bien individual. Existe un número significativo de organizaciones que no desarrollan ningún tipo de actividades a este respecto; por lo tanto, se vislumbra como una necesidad la promoción de la agregación de valor a los productos, así como desarrollar procesos de innovación. En este sentido, el 36 % de las cooperativas declara estar abierta a desarrollar procesos de innovación.

En general, a través de la aplicación de la herramienta de prospección y diagnóstico, queda en evidencia que son escasas las cooperativas que muestran indicadores de desarrollo y mayores niveles de complejidad. Es muy significativo el número de cooperativas que, frente a muchas preguntas realizadas a través de la aplicación del instrumento, no informa respecto de lo solicitado, especialmente en los aspectos financieros y contables. Independientemente de las razones de fondo de ello, es importante avanzar en el desarrollo de una cultura de mayor entrega de información, a fin de detectar puntos críticos y generar los medios de apoyo técnico que sean necesarios.

En cuanto a negocios cooperativos, de las 73 cooperativas que entregan información respecto de este componente, un 55 % declara tener un plan de negocios y de ellas un 51 % lo tiene vinculado a su plan estratégico, lo que es muy coherente. Sin embargo, un 45 % declara no tener plan de negocio, lo cual se considera muy significativo desde el punto de vista de este componente. Por otra parte, las cooperativas que declaran tener un plan de negocio indican que este es respaldado con un plan financiero y un plan de inversión en un 41 y 43 % de los casos, respectivamente.

De las 73 cooperativas antes mencionadas, solo en el 56 % de ellas monitorean el logro de los objetivos comerciales, aunque declaran que solo el 18 % de ellas cuenta con personal de ventas y solo un 10 % tiene un gerente de ventas, lo cual es algo contradictorio. Se estima por ello que son otros los actores de la cooperativa los que realizan el monitoreo de los objetivos comerciales, en especial los gerentes o los presidentes de las mismas.

Otro aspecto a destacar es que un 89 % de las cooperativas que entregan información en este componente no poseen ningún tipo de certificación; siendo un 7 % de las certificaciones relacionadas con la calidad y el 4 % certificadas por otros aspectos. Asimismo, un 92 % declara no tener un sistema de gestión de relaciones con los clientes.

En cuanto a los principales rubros productivos, de mayor a menor orden de importancia se identifican los siguientes: frutales y producción de berries, productos hortofrutícolas elaborados, hortalizas, cereales y leguminosas, flores y plantas ornamentales, ovinos y caprinos, servicios silvoagropecuarios, turismo y artesanía.

Respecto de la agregación de valor hay que señalar que esta es muy baja a nivel regional, ya que solo 22 de las 105 cooperativas declara algún grado

de agregación de valor a sus productos y de ellas solo 10 declara un mayor grado de agregación de valor.

Los negocios cooperativos son de vital importancia para la sostenibilidad de las mismas; tienen brechas negativas, muy significativas en las cooperativas de la región de La Araucanía. Esto se refleja en lo siguiente: que casi un 30.5 % de la muestra no entregó nada de información y las demás lo hicieron de manera parcial. Del total de la muestra, se estima que un 62 % no posee planes de negocios; que son muy pocas las cooperativas que tienen personal asociado a ventas; y que la agregación de valor solo llega, en algún grado, al 21 % de las cooperativas regionales encuestadas, y que es muy menor la proporción de ellas, que tienen grados mayores de agregación de valor. Evidentemente aquí se constata una gran brecha a solucionar.

Discusión

Los resultados obtenidos coinciden en cuanto a que el perfil de los socios de las cooperativas corresponde a lo que se identifica en Chile como la agricultura familiar campesina (AFC), lo que según la definición entregada por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (2014) incluye aquellas actividades productivas rurales que manejan como máximo 12 hectáreas de riego básico, y con activos que no superan las 3 500 unidades de fomento (equivalentes a diciembre de 2023 a aproximadamente U\$ 146 000), y en que los ingresos provienen principalmente de la producción agropecuaria y que trabajan la tierra preferentemente con mano de obra familiar.

Ahora bien, cabe precisar que la agricultura familiar campesina vinculada a las organizaciones cooperativas ocupa un importante nicho de mercado en rubros tales como la fruticultura, horticultura, ovinos, caprinos, ganadería menor, tubérculos, miel, agroturismo, flores y plantas ornamentales. Por lo general se produce para el autoconsumo y venta de excedentes de manera extrapredial, lo que preponderantemente se destina al mercado local y regional, siendo escasos los que logran comercializar su producción en el ámbito nacional y menos aún los que exportan a otros países. Es el Instituto de Desarrollo Agropecuario la entidad del estado de Chile que se vincula más estrechamente con el mundo campesino y por tanto con las

cooperativas del sector agroalimentario; de hecho esta institución declara explícitamente en su misión el “contribuir al desarrollo económico sostenible y a la valorización de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones mediante una acción de fomento tendiente a fortalecer el capital humano, social y productivo, natural y cultural, de hombres, mujeres, jóvenes y pueblos originarios en los territorios” (Instituto de Desarrollo Agropecuario, 2023).

Si se compara los resultados obtenidos respecto del número de cooperativas con el número de organizaciones de la región de la Araucanía, en general se evidencia un escaso desarrollo de las organizaciones cooperativas; ello es coincidente con lo planteado por la Fundación para la Innovación Agraria (2009), en cuanto a que existe un escaso desarrollo de las organizaciones formales de productores, lo que se atribuye a una escasa calidad en la interpretación y uso de instrumentos públicos orientados a la asociatividad, así como una no suficiente valoración respecto de comprender la organización como medio y no como un fin, sumándose a ello el precario conocimiento y comprensión de las ventajas de la asociatividad para la producción, la agregación de valor, comercialización y el desarrollo de la innovación, entre otros.

Respecto de la cantidad de cooperativas, no existe coincidencia con Peralta (2022) en cuanto al número total de ellas según la información levantada. Posiblemente la explicación de ello sea la situación generada por el efecto pandemia. Sin perjuicio de ello, sin embargo, la región de La Araucanía sigue siendo después de la región metropolitana la región que posee la mayor cantidad de cooperativas en el sector agroalimentario. No obstante, con Peralta (2022), específicamente en este aspecto, existen coincidencias en las tendencias, en cuanto a la antigüedad de las cooperativas, rangos etarios y distribución del número de socios.

Por otra parte, cabe señalar que las cooperativas cumplen con lo indicado por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2018), en lo referido a la Ley General de Cooperativas, en lo concerniente a que se rigen por el principio de ayuda mutua, el mejorar las condiciones de vida de los socios, la igualdad de derechos y obligaciones, el ingreso y retiro voluntario de la organización, el distribuir excedentes entre los socios, observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación

cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e inter-federativas, así como valor de la diversidad cultural.

De acuerdo con la Ley General de Cooperativas (2022), cabe hacer especial mención a las cooperativas campesinas, donde se explicita que podrán pertenecer a ellas los pequeños productores agrícolas y los campesinos definidos en el artículo 13 de la Ley N° 18.910. Añade, además, que podrán ser socios de estas cooperativas las personas de derecho público y de derecho privado que no persigan fines de lucro, así como las personas naturales y jurídicas que sean propietarias, usufructuarias, arrendatarias o tenedoras a cualesquier título de los predios en que dichas cooperativas desarrollen sus actividades. En general, las cooperativas donde se levantó información cumplen con los preceptos indicados en la ley, así como con las características antes especificadas.

Cabe señalar, por otra parte, que en función de los resultados obtenidos se pudo constatar que la consolidación de las organizaciones cooperativas requiere de ciertos periodo de tiempo y apoyos de la institucionalidad del estado. Es así como desde la perspectiva de este último, según Peralta (2022), en referencia a un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se identifica a los instrumentos de fomento de las cooperativas como herramientas de primera generación, por cuanto están centralizadas en la formación y puesta en marcha de las cooperativas; pero que sin embargo no consideraría un acompañamiento mayor a lo largo del tiempo a objeto de fortalecer los procesos de consolidación de las mismas. Asimismo, se identifica una diversidad de instituciones que apoyan a las cooperativas, las que actúan de manera desarticulada e incluso en ocasiones generando duplicidad de esfuerzos. Con base en lo señalado precedentemente, sería aconsejable analizar el rol del Estado para fomentar el cooperativismo, generando y potenciando iniciativas, programas e instrumentos que posibiliten procesos de sostenibilidad y crecimiento de las cooperativas en el tiempo, junto con la necesaria evaluación y mecanismos de seguimiento de la situación de las cooperativas. Para todo ello se requiere por tanto una adecuada política pública.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012) señala que las cooperativas son organizaciones que permiten acortar brechas, especialmente para el caso de la agricultura familiar cam-

pesina, en la gestión de recursos para el desarrollo del capital social y humano, a través de relaciones de confianza y compromiso. Esto es coincidente con lo surgido como información en el levantamiento de información del presente trabajo, en cuanto a que la confianza y el compromiso son pilares fundamentales de la sostenibilidad de las cooperativas en el tiempo.

A través de la asociatividad es posible adquirir insumos de producción en conjunto, disminuyendo costos, agregar valor y comercializar asociativamente, resolver problemas en común y otros aspectos atinentes al desarrollo de las cooperativas. Al respecto, Barrera y Sanhueza (2007) sostienen que “las organizaciones son mecanismos superiores a los esfuerzos individuales para lograr coordinación y cooperación en el intercambio. Estas permiten aprovechar las ventajas de la cooperación, repartir los costos de la gestión administrativa, acceder a mercados y alcanzar escalas de producción adecuadas y contribuyen a complementar la acción del estado ante las fallas de los mercados, los problemas generados por la información imperfecta y los mercados incompletos”.

También se detectó que dentro de las cooperativas existen diferentes roles que asumen los socios de la misma, donde en muchas cooperativas al presidente le corresponde asumir de hecho como gerente, lo cual no es el ideal, pero que sin embargo se ajusta a las necesidades operativas de las cooperativas, pues en muchas ocasiones no se dispone de suficientes recursos económicos para contratar un profesional con dedicación exclusiva para que asuma el rol de gerente. La Subsecretaría de Economía y Empresas de Mayor Tamaño (2021), para el caso de Chile, identifica al interior de las cooperativas diferentes instancias de gobernanza: junta general de socios, consejo de administración, junta de vigilancia, gerencia, socios, trabajadores.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2015), las cooperativas están contribuyendo crecientemente a la igualdad de género, al aumentar las oportunidades de las mujeres de participar en las economías y sociedades locales en diferentes partes del mundo. A modo de ejemplo, en Japón el 95 % de los socios de las cooperativas son mujeres y han logrado un posicionamiento relevante en la estructura de gobernanza de las mismas. En el caso de la región de La Araucanía, existe una tendencia a incorporar a la mujer a estas organizaciones, incluso en algunas de ellas, la mayor parte

de quienes las integran son mujeres; sin embargo, aún se debe avanzar en este importante aspecto de igualdad y equidad de género.

En otro orden y respecto de los aspectos administrativos, de acuerdo con lo señalado por De Kartzow *et al.* (2003), la empresa agroalimentaria toma decisiones a manera de alcanzar los objetivos que se ha propuesto para la generación de bienes y servicios. En este sentido, dentro de los resultados obtenidos se evidencia variedad de situaciones; sin embargo, a aquellas cooperativas que mejor les va económicamente presentan un alto grado de relación con la planificación de sus actividades y el uso de los recursos contemplado en ello. No obstante lo anterior, la mayoría de las cooperativas carece por ejemplo de la necesaria planificación estratégica.

Una de las brechas relevantes detectadas es que la mayoría de las cooperativas produce materias primas, es decir, *commodities*; siendo por tanto necesario superar ello a través de la agregación de valor. Es necesario pasar desde una perspectiva económica del sector primario (materias primas) al secundario (agregación de valor) y eventualmente al terciario (servicios). En ello la cooperativa es un agente esencial para la creación de valor en la cadena agroalimentaria (Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, 2020).

Conclusiones

Del total de 105 cooperativas analizadas en la región de La Araucanía, el 75 % de ellas se encuentra activa; sin embargo, solo el 69.5 % de las mismas se encuentra en funcionamiento debido a problemas vinculados a la no regularización de estatutos, conflictos internos, disminución de socios activos, entre otros. La participación de las mujeres alcanza a un 42.6 %, incluso con la existencia de algunas cooperativas constituidas solo por mujeres. La presencia de jóvenes menores de 35 años es limitada, alcanzando un 12.08 %. La edad promedio de los cooperados es de 48.4 años. Por otra parte, es relevante en las cooperativas la presencia de población mapuche, adscribiéndose a ella el 76.1 % de las organizaciones consultadas. En cuanto a la localización, el 78.09 % de las cooperativas está en la provincia de Cautín, y el 21.91 en la provincia de Malleco. La participación de los socios

activos es un elemento destacable en las cooperativas, como asimismo la mantención del sistema de cuotas al día y documentos disponibles para los socios en las juntas generales. No obstante, los aspectos de capacitación e inducción en cargos de responsabilidad, gestión de recursos humanos y plan estratégico de las cooperativas se presentan como debilidades en la generalidad de las organizaciones consultadas. Un 20 % (22 cooperativas) realiza actividades de incidencia política y lobby, de las cuales 13, un equivalente al 65 % de las que sí realiza este tipo de actividades, han logrado negociar y aprobar propuestas importantes para las cooperativas ante los tomadores de decisiones. Respecto de la gestión financiera, se evidencian brechas asociadas a la insuficiente capacidad para superar procesos internos, vinculados a la formalización de actividades para desarrollar eficientes y eficaces procesos de gestión; siendo necesario desarrollar capacitaciones y asesorías en aspectos contables, financieros, comercialización, transferencia tecnológica e innovación. Mayoritariamente las cooperativas disponen de un contador externo, quien realiza todas las funciones referidas a flujos de dinero asociados a ingresos y egresos. Se evidencia que es habitual operar bajo la lógica de la confianza, careciéndose de protocolos de control de gestión. La confianza sería un factor determinante del éxito o fracaso de las organizaciones. Por otra parte, son escasas las cooperativas que cuentan con manual de procedimientos. En lo referido a servicios financieramente sostenibles, en general son escasas las cooperativas que suministran ello a los cooperados y las que sí lo realizan, normalmente se circunscriben a los ámbitos tradicionales; esto es, adquisición y suministro de semillas e insumos, almacenar y procesar productos, junto con configurarse como un soporte para la comercialización y mercadeo. También en pocas de ellas, la cooperativa es una instancia de crédito y ahorro. A ellos se agregan servicios intangibles tales como asesorías, capacitación y transferencia tecnológica. Sin embargo, la mayor tendencia de las cooperativas que se encuentran operativas, es a comprar insumos productivos en conjunto y acopiar para la venta ya sea en común o bien individual. Existe un número significativo de organizaciones que no desarrollan ningún tipo de actividades a este respecto; por lo tanto, se vislumbra como una necesidad la promoción de la agregación de valor a los productos, así como desarrollar procesos de innovación. En este sentido, el 36 % de las cooperativas declara estar abierta a desarrollar procesos de

innovación. Son escasas las cooperativas que muestran indicadores de desarrollo y mayores niveles de complejidad. Es muy significativo el número de cooperativas que no informan respecto de los aspectos financieros y contables. Independientemente de las razones de fondo de ello, es importante avanzar en el desarrollo de una cultura de mayor entrega de información y transparencia, a fin de detectar puntos críticos y generar los medios de apoyo técnico que sean necesarios. En cuanto a negocios cooperativos, de las 73 cooperativas que entregan información de ello, un 55 % declara tener un plan de negocios y de ellas un 51 % lo tiene vinculado a su plan estratégico, lo que es muy coherente. Sin embargo, un 45 % declara no tener plan de negocio, lo cual se considera muy significativo. Las cooperativas que declaran tener un plan de negocio indican que este es respaldado con un plan financiero y un plan de inversión en un 41 y 43 % de los casos, respectivamente. Otro aspecto a destacar es que un 89 % de las cooperativas que entregan información en este componente no posee ningún tipo de certificación; siendo ello un factor relevante para insertarse en mercados más exigentes, un 7 % de las certificaciones están relacionadas con la calidad y el 4 % certificadas en otros aspectos. El 92 % declara no tener un sistema de gestión de relaciones con clientes. En lo referente a rubros productivos, de mayor a menor orden de importancia se identifican: frutales y producción de berries, productos hortofrutícolas elaborados, hortalizas, cereales y leguminosas, flores y plantas ornamentales, ovinos y caprinos, servicios silvoagropecuarios, turismo y artesanía. La agregación de valor es baja a nivel regional, pues solo 22 de las 105 cooperativas declaran algún grado de agregación de valor a sus productos y solo 10 de las cooperativas declara una mayor agregación de valor. Los negocios cooperativos son de vital importancia para la sostenibilidad de las mismas; existen brechas negativas, muy significativas. Esto se refleja en que un 30.5 % de la muestra no entregó nada de información y las demás lo hicieron de manera parcial; que del total de la muestra, se estima que un 62 % no posee planes de negocios. En general son pocas las cooperativas que han alcanzado niveles de desarrollo sostenibles en el tiempo, y en esos casos, se relaciona con el perfil de sus dirigentes, en la búsqueda de nuevos mercados, capacidad de negociación, proactividad e innovación. A ello cabe agregar el factor confianza que es determinante en el éxito o fracaso de la organización. Por esto es recomen-

dable invertir en capital social y cultura cooperativa y de ahí avanzar a lo técnico, productivo, agregación de valor, innovación y comercialización, entre otros.

Bibliografía

- Barrera, M., y Sanhueza, R. (2007). Asociatividad económica en los encadenamientos productivos. En *Encadenamientos Productivos, Cluster y Desarrollo*. Instituto de Desarrollo Agropecuario y Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias de la Universidad de Chile, 111-159.
- Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (2021). Curso “Convirtiéndose en Cooperativa: Creación de una Cooperativa y sus primeros pasos”. Universidad de Santiago de Chile-Fundación para la Innovación Agraria.
- De Kartzow, A., et al. (2003). Economía para la gestión agropecuaria y la toma de decisiones. En *Fundamentos de gestión para productores agropecuarios*. PU Católica de Valparaíso, U. Austral, U. Concepción, PU Católica, U. Adolfo Ibáñez, U. Talca, 13-66.
- Fundación para la Innovación Agraria (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial. Región de La Araucanía. Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile, p. 83.
- Godet, M. (1997). Manuel de Prospective Strategique. París: Dunod.
- GORE Araucanía (2011). Estrategia regional de desarrollo, La Araucanía 2010-2022. <https://www.gorearaucania.cl>.
- Ley General de Cooperativas (2022). DFL 5 Fija texto refundido, concordado y sistematizado de la ley general de cooperativas. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción. DFL 5. Santiago.
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2018). Ley general de cooperativas. <https://asociatividad.economia.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ley-General-de-Cooperativas.pdf>.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2021). Cooperativas de Chile. Cifras a diciembre de 2020. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. División de asociatividad. <https://asociatividad.economia.cl> 2021/01.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2004). Guía metodológica de sistematización. Programa especial para la seguridad alimentaria. <https://www.fao.org>.
- . (2012). Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: un modelo vigente. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ccoperativas campesinas.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Cooperativas. <https://www.ilo.org>.
- Peralta, G. (2022). Cooperativas del Sector Agropecuario en Chile. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA. Santiago, Chile: Ministerio de Agricultura, p. 14.
- Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño (2021). Guía de Buenas Prácticas para la Administración de Cooperativas, p. 32.